

Functieanalyse

Citation for published version (APA):

Van Ruysseveldt, J. (2009). Functieanalyse. In M. V. D., J. S., & J. V. R. (Eds.), *Strategisch selecteren* (1 ed.). Noordhoff Uitgevers.

Document status and date:

Published: 01/01/2009

Document Version:

Peer reviewed version

Document license:

CC BY-NC-ND

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

<https://www.ou.nl/taverne-agreement>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 04 May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Hoofdstuk 8 Functieanalyse

Joris Van Ruysseveldt

Inleiding

Stelt u zich voor dat u op zoek bent naar een (andere) baan. In de krant of op internet botst u op een advertentie met de tekst: “Gezocht: een flexibele en creatieve medewerker voor een uitdagende job.” Mogelijk prikkelt deze advertentie uw nieuwsgierigheid. Maar het ontbreken van enige concrete informatie over de vacante functie, zal ongetwijfeld ook zenuwachtigheid opwekken. Erg waarschijnlijk is dat u geen verder initiatief tot solliciteren neemt zonder specifieke informatie over de aard van de te vervullen functie. Ook verder in het selectieproces zal de gemiddelde sollicitant de beschikbaarheid van betrouwbare functie-informatie waarderen. Een beslissing over het accepteren van een baan zal doorgaans uitblijven als een organisatie bij monde van haar selecteurs niet in staat is realistische, objectieve en systematisch verzamelde informatie te verschaffen over de vacante functie. Aangezien selecteurs zelf meestal niet of weinig vertrouwd zijn met het te leveren werk, zullen ze een beroep moeten doen op andere gegevensbronnen. Hier komt functieanalyse om de hoek kijken. Functieanalyse omvat de methoden die beschikbaar zijn om op een betrouwbare en valide manier informatie over functies te verzamelen (de *functiebeschrijving*), alsmede over de kenmerken waarover de medewerker moet beschikken om die functie succesvol waar te nemen (de *persoonsspecificatie*).

Een organisatie heeft er om meerdere redenen belang bij haar functies te laten analyseren. Ten eerste kan op die wijze tegemoet gekomen worden aan de beschreven behoefte van kandidaten naar gedegen informatie over de vacante functie. Informatie over de job- en organisatiekenmerken blijkt van doorslaggevend belang in de beslissing van baanzoekers om al dan niet te reageren op een advertentie (Reeve & Schultz, 2004). Naarmate die informatie uitgebreider en specifiek is, wordt de job en organisatie aantrekkelijker voor baanzoekers en treedt een meer effectieve zelfselectie op: geschikte baanzoekers zijn meer geneigd op de advertentie in te gaan (en ongeschikte minder) (Barber & Roehling, 1993; Mason & Belt, 1986). Ten tweede verhoogt de toepassing van functieanalyses ook de geloofwaardigheid en dus de attractiviteit van de organisatie voor geschikte kandidaten. Ten derde vormt functieanalyse een van de belangrijke – maar niet de enige (zie verder) – ankerpunten bij selectie. Bij het selecteren van een geschikte kandidaat voor een functie is het onontbeerlijk over betrouwbare en accurate informatie te beschikken van de kenmerken van die functie en de persoonsgebonden vereisten noodzakelijk voor het effectief uitvoeren van die functie. De resultaten van een functieanalyse vormen daarom een onmisbare input voor een juiste en

effectieve toepassing van verschillende selectiemethodes zoals tests (hoofdstukken 11 en 12), interviews (hoofdstuk 13) en Assessment Centers (hoofdstuk 15). Een functieanalyse geeft niet alleen gegevens over de uit te voeren functie (met bijhorende verantwoordelijkheden en taken), maar ook over de persoonlijke kenmerken waarover iemand moet beschikken om de functie succesvol uit te voeren. Functieanalyse levert dan ook een belangrijke bijdrage bij het bepalen van de predictoren (zie hoofdstuk 5) waarop sollicitanten beoordeeld moeten worden.

Het goed uitvoeren van een functieanalyse vergt heel wat middelen, zoals de inzet van experts, de training van niet-experts (ervaringsdeskundigen) en de tijd benodigd voor het verzamelen, analyseren, evalueren en beoordelen van de gegevens. Van de organisatie wordt een relatief grote investering verwacht. In welke mate is een dergelijke inspanning te verantwoorden op grond van het te verwachten nut. Die vraag is niet te beantwoorden zonder rekening te houden met de strategische koers van de organisatie. Indien de organisatiestrategie er sterk op gericht is het functiegerelateerde presteren van taakuitvoerders te optimaliseren, dan vormt functieanalyse een van de belangrijkste ankerpunten in het selectieproces en zijn investeringen daarin nuttig en noodzakelijk. In dat geval speelt functieanalyse een vooraanstaande rol in het bepalen van de predictoren waarop de kandidaten beoordeeld worden. En de toepassing van selectiemethoden zoals interview en tests leidt slechts tot een bevredigend resultaat in de mate dat de functieanalyse goed is uitgevoerd.

Echter, op grond van de organisatiestrategie kan blijken dat andere criteria dan het succesvol presteren in de functie, voorop dienen te staan. Een organisatie die in een turbulente omgeving opereert, bijvoorbeeld een omgeving met opeenvolgende veranderingen in producten en/of productiemethoden, kan beslissen een starre functiestructuur in te ruilen voor een arbeidsorganisatie gebaseerd op zelfsturende werkteams. Binnen bepaalde perken dragen dergelijke teams zelf verantwoordelijkheid voor de werkplanning, werkmethoden en taakverdeling binnen het team. Van een functie in de traditionele betekenis is dan geen sprake meer, wel van een rol binnen het team die in de tijd wijzigingen kan ondergaan. Het succesvol functioneren binnen het team wordt dan het primaire criterium en de predictoren waarop kandidaten worden beoordeeld, zullen daarop aangepast moeten worden. Naarmate andere criteria dan het succesvol presteren in de functie voorop staan, daalt het relatieve nut van functieanalyse voor het selectieproces. De precieze rol en bijdrage van functieanalyse aan de selectie hangt sterk samen met de organisatiestrategie. In de afsluitende paragraaf komen we hier uitgebreider op terug. Eerst beschrijven we wat een functieanalyse inhoudt en welke methoden op dit terrein gebruikt worden.

1 Functieanalyse in relatie tot selectie

Functieanalyse betreft de toepassing van specifieke methoden voor het beschrijven van een functie (meer bepaald de kenmerken en kerndimensies) en/of de eigenschappen waarover de functie vervuller moet beschikken om die functie succesvol uit te voeren (Spector, 2006). Voor Brannick en Levine (2002) moet een goede functieanalyse minstens aan de volgende drie voorwaarden voldoen:

- 1 Bij functieanalyse moet een procedure gevolgd worden die *systematisch* van opzet is. Dat betekent dat de functieanalist vooraf een procedure vastlegt en die nadien consequent en consistent toepast. Zoals we verder zullen zien omvat de procedure onder meer keuzen met betrekking tot de bron(nen) en methode(n) van dataverzameling.
 - 2 De geanalyseerde functie wordt niet globaal, maar op een meer *gedetailleerd* niveau beschreven. Binnen een functie worden onderliggende niveaus onderscheiden zoals verantwoordelijkheden, taken, activiteiten en elementen.
 - 3 De functieanalyse resulteert in een *geschreven*, meestal voorgestructureerd document, dat gemakkelijk toegankelijk en begrijpbaar is voor de verschillende gebruikers van de resultaten van de functieanalyse.
- De resultaten van een functieanalyse kunnen voor meerdere doelen aangewend worden. Bijvoorbeeld speelt functieanalyse een rol bij de implementatie van het loopbaanbeleid. Wanneer een organisatie ervoor opteert om hogere functies in te vullen met de meest succesvolle of beloftevolle medewerkers op de onderliggende functieniveaus (interne arbeidsmarkt), dan is het noodzakelijk over accurate informatie te beschikken over de kenmerken van die hogere functies, en over de kritische persoonlijke eigenschappen die nodig zijn voor de succesvolle uitoefening ervan. Spector (2006) somt een hele reeks aanwendingsmogelijkheden van de resultaten van functieanalyse op, gaande van prestatiebeoordeling over opleiding tot beloningsbeleid. Wij beperken ons hier tot de rol van functieanalyse bij selectie.

Functieanalyse levert input bij selectie in twee, nauw verbonden stappen. Binnen de functieanalyse is immers een nader onderscheid te maken tussen de functiegeoriënteerde functieanalyse en de werknemersgeoriënteerde functieanalyse. De functiegeoriënteerde functieanalyse levert informatie aangaande de kenmerken van de functie op de verschillende niveaus: 'wat' wordt er gedaan (verantwoordelijkheden, taken, activiteiten, en dergelijke), en 'hoe', 'waar' en 'wanneer' wordt dat gedaan? De werknemersgeoriënteerde functieanalyse levert inzicht in de persoonlijke eigenschappen waarover de functieervuller moet beschikken om succesvol in de functie te presteren: de *persoonsspecificatie*. Daarbij gaat zowel om de vereiste kennis (*Knowledge*), vaardigheden (*Skills*), attitudes of bekwaamheden (*Abilities*), als om andere eigenschappen (*Other characteristics*) zoals de bereidheid om buiten te werken, ook in onaangename weersomstandigheden. In de literatuur worden deze vier dimensies aangeduid met de term KSAO's. Voor een betrouwbare en accurate beschrijving van deze KSAO's is informatie over de functiekenmerken vereist. Een functiegeoriënteerde functieanalyse gaat bijgevolg vooraf aan de werknemersgeoriënteerde functieanalyse, en die laatste levert op haar beurt meer inzicht in de predictoren die in het selectieproces beoordeeld zullen worden. Het spreekt voor zich dat fouten in de functiebeschrijving zullen doorwerken in de persoonsspecificatie en in het selectieproces. Het is van groot belang dat bij de functiegeoriënteerde functieanalyse alle relevante kenmerken en aspecten van de vacante functie zorgvuldig in kaart worden gebracht. Als in die fase relevante informatie over het hoofd wordt gezien, dan heeft dat onvermijdelijk gevolgen voor het vaststellen van de KSAO's en de kwaliteit van het selectieproces.

2 Functieanalyse nader bekeken

2.1 De functiegeoriënteerde functieanalyse

Alvorens de verschillende beschikbare methoden van functieanalyse te beschrijven, behandelen we eerst de aard van de informatie die een functieanalyse oplevert. We maken daarbij gebruik van het voorbeeld van de treinbestuurder. Een handig uitgangspunt bij de functiegeoriënteerde functieanalyse zijn de volgende vragen.

- *Wat* doet de functievervuller of wat zou hij moeten doen? Het doel is de taken en verantwoordelijkheden in zo concreet mogelijk en meetbare gedragstermen te formuleren. Zo kunnen taken en verantwoordelijkheden regelmatig of slechts incidenteel (dagelijks, wekelijks of maandelijks) voorkomen.
- *Waarom* wordt elke taak uitgevoerd, wat is het achterliggende doel? Men dient te vermijden dat er irrelevante informatie binnensijpelt in de functiebeschrijving. Steeds dient men het algemene doel van de functie in de context van de organisatie voor ogen te houden.
- *Hoe* wordt elke taak volbracht? Welke middelen en instrumenten zet de functievervuller in om zijn verantwoordelijkheden en taken uit te voeren?

Analyseniveaus binnen een functie

Een functiebeschrijving mag zich niet beperken tot het algemene niveau van de functie of de positie van die functie binnen het overkoepelende productieproces. Een zo verfijnd mogelijk niveau van detail moet nagestreefd worden. De functie wordt opgesplitst in de verschillende samenstellende onderdelen (Spector, 2006). Brannick en Levine (2002) onderscheiden binnen een functie een hiërarchie van vier niveaus: (1) opdrachten of verantwoordelijkheden, (2) taken, (3) activiteiten en (4) elementen en bewegingen. Onderdelen op een lager niveau vormen samen het daarboven liggende niveau: opdrachten bestaan uit meerdere taken en die zijn elk opsplitsbaar in activiteiten.

De *opdrachten* betreffen die delen van de functie die tot de hoofdverantwoordelijkheden van de functievervuller gerekend worden. De opdrachten van een treinbestuurder zijn als volgt omschreven: (1) bestuurt een elektrische, dieselelektrische, stoom- of gasturbine-elektrische locomotief met als doel passagiers of goederen te transporteren naar een vooraf bepaalde bestemming, en (2) interpreteert daarbij allerlei voorschriften, elektrische en manuele signalen en spoorwegreglementen (<http://online.onetcenter.org>). Voor selectiedoeleinden is een functiebeschrijving op het niveau van de opdrachten minder geschikt. Het is immers onmogelijk op dit globale niveau een volledig en accuraat beeld te geven van de KSAO's. Dat is veel beter te realiseren op het niveau van de taken en activiteiten. Het analyseniveau van de opdrachten is bijvoorbeeld wel goed toepasbaar voor beloningsdoeleinden.

TABEL 1

Voorbeelden van taken en activiteiten van een treinbestuurder (gebaseerd op: O*NET,
<http://online.onetcenter.org>)

Taken van een treinbestuurder

- Overleggen met treinconductoren en verkeersgeleidingspersoneel via radio om informatie te geven of te ontvangen over stops, vertragingen of ander treinverkeer
- Inspecteren van locomotieven teneinde de beschikbaarheid van brandstof, water en andere benodigdheden te controleren en checken op eventuele mechanische problemen
- Interpretieren van allerhande voorschriften, elektrische en manuele signalen en spoorwegreglementen die van belang zijn bij het besturen van de trein
- Monitoren van meetinstrumenten voor snelheid, amperage, en luchtdruk in de remleidingen en belangrijkste reservoirs
- Besturen van de locomotief met het oog op het transport van passagiers en goederen tussen stations, en koppelen en ontkoppelen van wagons en locomotief
- Ontvangen van startsignalen van treinconductoren, en bedienen van kleppen en remmen
- Checken van de uitvoering van remtests in onderhoudsplaatsen

Activiteiten van een treinbestuurder

- Bedienen van voertuigen, mechanische apparaten of gereedschappen
- Inspecteren van uitrusting, infrastructuur of materiaal
- Communiceren met leidinggevendenden, collega's of ondergeschikten
- Monitoren van processen, materialen en omgevingen
- Herkennen van objecten, handelingen en gebeurtenissen
- Documenteren en opslaan van informatie

Elke opdracht bestaat uit een verzameling van *taken* die samen toelaten de opdracht te realiseren. Taken kunnen op hun beurt opgesplitst worden in *activiteiten* (zie tabel 1 voor treinbestuurders). Het niveau van de taken en activiteiten laat toe de benodigde KSAO's optimaler, vollediger en accurater te omschrijven en is dus bij uitstek geschikt voor het vaststellen van de predictoren die middels selectiemethoden worden gemeten.

Ten slotte is er nog het niveau van de *elementen* en de *bewegingen*. Op het niveau van de elementen wordt onderzocht hoe een bepaalde werkmethode wordt aangewend om het gewenste resultaat te bereiken. Op het niveau van de bewegingen wordt nagegaan welke bewegingen de functievervuller moet verrichten bij de uitvoering van de taken. Deze analyseniveaus zijn vooral van belang voor ergonomische interventies en het opstellen van trainingsprogramma's.

2.2 De werknemersgeoriënteerde functieanalyse

Zodra informatie is verzameld over de opdrachten, taken en activiteiten binnen een functie kan de persoonsspecificatie opgesteld worden middels een werknemersgeoriënteerde functieanalyse. In tabel 2 zijn voorbeelden van KSAO's behorende bij de functie van treinbestuurder opgesomd.

TABEL 2

Voorbeelden van KSAO's behorende bij de functie van treinbestuurder (gebaseerd op: O*NET, <http://online.onetcenter.org>).

Vereiste kennis:

- Kennis van de principes en methoden om mensen of goederen te vervoeren per spoor
- Kennis van de relevante gereedschappen en uitrusting, het beleid, de procedures en veiligheidsmaatregelen bedoeld voor de bescherming van mensen, data, eigendommen en instellingen
- Kennis van zenden en ontvangen via radio, en van het bedienen van telecommunicatiesystemen
- Kennis van rekenkunde, algebra, geometrie, statistiek en toepassingen daarvan

Vereiste vaardigheden:

- Controle over het bedienen van gereedschappen, uitrusting en systemen
- Begrijpen van geschreven zinnen en paragrafen in werkdocumenten
- Spreekvaardigheid met het oog op het effectief meedelen van informatie
- Volledige aandacht kunnen geven aan wat anderen zeggen, tijd kunnen nemen om de mondelinge boodschappen te begrijpen, gepaste vragen stellen, en luisteren zonder op ongepaste momenten te onderbreken
- Routinematig onderhoud aan uitrusting kunnen uitvoeren en kunnen bepalen wanneer welk soort onderhoud noodzakelijk is
- De eigen tijd en die van anderen kunnen managen
- Effectief schriftelijk kunnen communiceren, rekening houdende met de behoeften van de gebruiker

Vereiste bekwaamheden:

- De bekwaamheid om snel en herhaaldelijk het controlesysteem van een machine of voertuig te kunnen aanpassen
- De bekwaamheid om details te zien van op een afstand
- De bekwaamheid om te zeggen dat er een probleem is of een probleem dreigt te ontstaan (zonder daarom het probleem op te lossen)
- De bekwaamheid om duidelijk te spreken zodat anderen het verstaan

De persoonsspecificatie is gebaseerd op de functiebeschrijving. De analist dient zich bij elke taak en activiteit af te vragen welke KSAO's vereist zijn voor een succesvolle uitvoering ervan. Naderhand worden de bij elke taak en activiteit geformuleerde vereisten overzichtelijk ondergebracht in de gekende categorieën K, S, A en O. Een persoonsspecificatie kan slechts volledig zijn als de functiebeschrijving volledig is. Voor een treinbestuurder lijkt een vaardigheid als het 'Effectief schriftelijk kunnen communiceren, rekening houdende met de behoeften van de gebruiker' in de eerste plaats misschien niet van groot belang. Maar die vereiste is het logische gevolg van het onderscheiden van de activiteit 'Documenteren en opslaan van informatie' (zie tabel 1). Er dient dus een nauwkeurige en zorgvuldige vertaalslag plaats te vinden van functiekenmerken in persoonskenmerken.

Het opstellen van een persoonsspecificatie kan bijvoorbeeld door middel van een groepsdiscussie. Een groep personen die de organisatie en de betreffende functie goed kennen, krijgen de opdracht om 'goede' en 'slechte' uitvoerders te vergelijken. Men wordt gevraagd de namen te noteren van (drie of vier) personen die in hun ogen excellent presteren of presteerden in de functie en van (drie of vier) personen die ineffectief

presteren of presteerden. Belangrijk is, dat elke deelnemer een concreet individu voor ogen heeft (waarvan men naam en toenaam kan noemen, en die men tijdens de functiebeoefening heeft kunnen gadeslaan) en niet een (niet-bestaande) wenselijke of ideale medewerker. Daarna maakt men een tabel met twee kolommen: ‘successen’ en ‘mislukkingen’ (zie tabel 3 voor een voorbeeld). De groep gaat na welke eigenschappen de excellente personen gemeenschappelijk hebben. De kenmerken van de personen die men niet meer zou aanwerven, worden onder de mislukkingen geplaatst. Hoe concreter men de gedragsindicatoren inventariseert, des te accurater men in de selectie- of beoordelingsfase kan nagaan of het individu over deze competenties beschikt.

TABEL 3

Voorbeelden van ‘goede’ en ‘slechte’ eigenschappen bij leerkrachten (Shackleton, 1989)

<i>Successen</i>	<i>Mislukkingen</i>
* Bereidt de lessen goed voor	* Bereidt zelden lessen voor
* Is vriendelijk maar resoluut met studenten	* Wordt geïntimideerd door moeilijke studenten
* Evalueert regelmatig het huiswerk van studenten	* Geeft of beoordeelt zelden huiswerk
* Houdt zich op de hoogte van het curriculum	* Houdt geen rekening met veranderingen
* Kan de lessen op een aangename manier presenteren	* Kan de lessen niet goed presenteren

Zowel bij de functiegeoriënteerde als de werknemersgeoriënteerde functieanalyse moeten vooraf keuzen gemaakt worden met betrekking tot de wijze van dataverzameling. Twee vragen staan daarbij voorop:

- (1) wie levert/verzamelt de informatie (de informatiebronnen of agenten), en
- (2) via welke technieken wordt de informatie verzameld?

Op beide vragen gaan we nu nader in.

2.3 Informatiebronnen of agenten

Functieanalyse kan niet zonder voorbereiding of opleiding aangevat kan worden. Gespecialiseerde functieanalisten hebben er hun hoofdbezigheid van gemaakt, maar ook anderen kunnen, mits enige training, functieanalyses uitvoeren. Gegevens voor een functiebeschrijving of persoonsspecificatie kunnen bijgevolg vanuit meerdere bronnen of door meerdere agenten worden verzameld. Spector (2006) noemt volgende bronnen of agenten: (1) functieanalisten, (2) de functievervullers (of een steekproef eruit), (3) de leidinggevende(n) van deze functievervullers en ten slotte (4) (getrainde) observatoren. De laatste drie agenten dienen een gerichte training te volgen voorafgaand aan de functieanalyse. Welke agenten effectief ingezet worden, hangt samen met de gekozen technieken van dataverzameling. Functievervullers en hun leidinggevendens hebben als voordeel dat ze erg veel ervaring hebben met en kennis van de geanalyseerde functie; ze worden beschouwd als ervaringsdeskundigen (*Subject Matter Experts* of SME's). Hun nadeel is

dat ze minder intensief getraind zijn in de uitvoering van methoden van functieanalyse dan functieanalisten of getrainde observatoren.

2.4 Technieken van dataverzameling

Het zelf uitvoeren van de functie

De functieanalist kan de gehele functie of bepaalde taken daarvan uitvoeren. Hij krijgt daardoor een erg goed en betrouwbaar inzicht in de aard van de taken en in hun onderlinge samenhang. Ook krijgt hij een idee van de samenwerkingsrelaties die een bepaalde functie kenmerken (contacten met leidinggevenden, collega's en ondergeschikten, afdelingen, klanten en dergelijke), en in de context waarbinnen de functie uitgeoefend wordt. Bijvoorbeeld besturen zowel een verzekeringsmakelaar, een taxichauffeur en een politieagent in het kader van hun werk een voertuig. Maar de omstandigheden waarin ze dat doen, verschillen hemelsbreed. Deze techniek heeft de hoge kosten en het tijdrovende karakter als nadeel. Voor complexere functies dient de functieanalist uitgebreide training te volgen. Voor sommige functies zoals piloot, chirurg en operator in een chemisch bedrijf, is deze aanpak gezien de risico's geheel onmogelijk. Tot slot biedt deze techniek ook geen inzicht in de verschillen in werkwijze tussen functievervullers op dezelfde functie.

De observatie van de functievervuller(s)

Een andere techniek bestaat erin functievervullers te observeren tijdens hun werkzaamheden. Die observatie kan eventueel gedaan worden door getrainde observatoren, die aan de hand van een voorgestructureerd formulier indiceren welke taken of activiteiten hoe vaak, op welke wijze en onder welke omstandigheden worden uitgevoerd. Voor het vaststellen van de vereiste motorische vaardigheden is deze methode zeer geschikt. Naarmate meer achterliggende mentale processen (analyseren, interpreteren) in het geding zijn, is observatie een minder geschikte methode. Een nadeel van deze methode is verder dat de getrainde observator kennis moet hebben van het vakjargon (voorbereiding is dus noodzakelijk). Zoals bij de vorige techniek verkrijgt men inzicht in de werkcontext, maar ook hier vormen hoge kosten en het tijdrovende karakter nadelen.

Een eenvoudige en goedkopere variant op de observatie is het laten bijhouden van dag- of logboeken door de functievervullers. De functievervuller noteert op vastgestelde momenten welke activiteiten hij uitvoert. Als nadeel van deze methode geldt dat het moeilijk is om te controleren of medewerkers hun dagboek dagelijks en volledig bijhouden. Daarnaast kan 'sociale wenselijkheid' een belangrijke, niet te onderschatten storingsfactor zijn. Functievervullers hebben de neiging om hun functie als belangrijk te waarderen; zo worden dikwijls meer werkuren per dag verantwoord dan er feitelijk worden gewerkt, en het takenpakket wordt als gevarieerder beschreven dan het in werkelijkheid is (Gatewood & Feild, 2001).

Het interview

De meest gebruikte techniek bij functieanalyse, is het interviewen van functievervullers en/of hun leidinggevend en ondergeschikten. Door middel van het interview kan bepaald worden welke activiteiten deel uit maken van de functie. Vragen dienen dan gericht te zijn op: dagelijkse activiteiten, verantwoordelijkheden, te onderhouden relaties, aard en inhoud van beslissingen, mogelijke problemen, het gebruik van de tijd, enzovoorts. Door leidinggevend en/of functievervullers samen te brengen voor een groepsdiscussie wordt tijd bespaard en kan overlapping van informatie worden vermeden. De kwaliteit van de verkregen informatie is sterk afhankelijk van communicatieve vaardigheden zoals het 'goed' kunnen interviewen of de groepsdiscussie kunnen modereren. Interviews - in het bijzonder groepsinterviews - laten toe verschillen in werkwijze tussen functievervullers te achterhalen, maar bieden weinig inzicht in de specifieke werkcontext. In vergelijking met het invullen van vragenlijsten vergt de interviewtechniek ook relatief meer tijd en geld.

Vragenlijsten, checklists

In vergelijking met de andere technieken neemt het gebruik van vragenlijsten minder tijd in beslag en kunnen meer functievervullers bij de dataverzameling betrokken worden. Deze techniek is dan ook de meest efficiënte van de hier behandelde. De meest gebruikte vragenlijsten zijn ongetwijfeld de checklists waar de antwoorden zich beperken tot 'ja' of 'nee' of het aankruisen van de taken/activiteiten die van toepassing zijn op de functie. Daarbij kan gevraagd worden naar de frequentie, duur en/of belangrijkheid van de desbetreffende taak/activiteit. Dergelijke checklists zijn gemakkelijk en snel in te vullen. Het nadeel van deze techniek heeft voornamelijk te maken met de hoge ontwikkelingskosten van een goede vragenlijst. Meestal doet men daarom beroep op bestaande, gestandaardiseerde vragenlijsten. Voorbeelden van veelgebruikte gestandaardiseerde vragenlijsten zijn: *Position Analysis Questionnaire* (McCormick, Jeanneret & Mecham, 1971), *Common Metric Questionnaire* (Harvey, 1992) en *Occupational Analysis Inventory* (Cunningham, 1988).

Het gebruik van vragenlijsten biedt ten slotte als voordeel dat de gegevens gemakkelijk kwantificeerbaar zijn en statistisch verwerkt kunnen worden. Het wordt bijvoorbeeld mogelijk om de gegevens, verzameld voor een specifieke functie in een specifieke organisatie, te vergelijken met de gegevens voor dezelfde of vergelijkbare functies in andere organisaties. Weliswaar zijn er ook nadelen: inzicht in de concrete werkcontext kan nauwelijks verkregen worden, respondenten kunnen alleen antwoorden op de aangeboden vragen en kunnen daarbuiten geen additionele informatie verschaffen, en bij het beantwoorden van de vragen kan 'sociale wenselijkheid' een rol spelen.

2.5 Multipelen benaderingen

Voor dataverzameling in het kader van functieanalyse zijn meerdere bronnen/agenten en technieken tegelijk inzetbaar. Elke bron en techniek heeft zowel voor- als nadelen. Het ligt dan ook voor de hand om bij een concrete functieanalyse meerdere bronnen en technieken met elkaar te combineren om zo de nadelen van de

ene te kunnen wegstrepen tegen de voordelen van de andere. Een combinatie van observatie van de functie vervuller door de functieanalist, een groepsinterview met (een steekproef van) functie vervullers en hun leidinggevend en het laten invullen van een vragenlijst/checklist, levert superieure resultaten in vergelijking met een aanpak waarbij slechts een van deze technieken wordt gehanteerd.

Tot slot bestaat in vele gevallen nog een andere informatiebron, namelijk documenten met functiebeschrijvingen/persoonsspecificaties van dezelfde of vergelijkbare functies die resulteren uit eerder uitgevoerde functieanalyses. Het is verstandig hier grondig kennis van te nemen. Controleer echter steeds de actualiteitswaarde: Uit welke periode dateert het document? Gezien de turbulentie in organisaties is het aan te raden een functiebeschrijving/persoonsspecificatie van twee jaar of ouder kritisch te evalueren ten opzichte van de huidige functie en ten opzichte van de organisatiedoelen. Naast de interne informatie vindt men ook in de vakliteratuur en op internet (zie verder O*NET) een groot aantal functiebeschrijvingen; die zullen echter meestal aangepast moeten worden aan de situatie in de eigen organisatie. Het raadplegen van documenten met functiebeschrijvingen is op zich overigens onvoldoende. Additionele methoden om adequate informatie te verzamelen, zijn noodzakelijk.

2.6 De documentatie van de functiebeschrijving

Wanneer al de noodzakelijke informatie verzameld en geïnterpreteerd is, wordt die opgeslagen in een document. Dat document dient zo gestructureerd te zijn, dat de informatie over functiebeschrijving en persoonsspecificatie voor derden gemakkelijk toegankelijk en eenduidig interpreteerbaar is. De functiebeschrijving moet zeggen wat de functie inhoudt en wat de functie vervuller nu doet en eventueel in de toekomst zal moeten doen. Het is belangrijk, maar niet altijd gemakkelijk, om de functie in al zijn aspecten te beschrijven. Heel belangrijk is ook om het tijdstip te vermelden waarop de functieanalyse heeft plaatsgevonden. Derden die het document raadplegen, kunnen zo inschatten in welke mate de informatie nog actueel, dan wel verouderd is.

3 Methoden van functieanalyse

Om redenen van tijd en geld zal bij het uitvoeren van een functieanalyse vaak gebruikgemaakt worden van bestaande, gestandaardiseerde vragenlijsten. In deze paragraaf passeren enkele belangrijke, veelgebruikte methoden voor functieanalyse de revue. Naast deze methoden zijn op de markt nog vele andere instrumenten voorhanden. Voor een overzicht daarvan verwijzen we naar Peterson en Jeanneret (1997) die schematisch de kenmerken, voor- en nadelen van deze instrumenten opsommen. We focussen hier op de deductieve methoden van functieanalyse; dat zijn methoden die vertrekken van bestaande (theoretische) kennis van en taxonomieën voor functie- en persoonskenmerken. Daarnaast zijn er ook inductieve methoden: die richten zich op het verzamelen van nieuwe, unieke en hooggedetailleerde informatie voor een specifieke functie.

Voorbeelden van een inductieve methode zijn de *task inventories* (zie daarvoor: Spector, 2006; Williams & Crafts, 1997).

3.1 Position Analysis Questionnaire

De *Position Analysis Questionnaire* (PAQ) (McCormick, Jeanneret & Mecham, 1971) is in 1969 ontwikkeld als gestandaardiseerd meetinstrument voor functieanalyse. Het is een generiek instrument: het kan gebruikt worden voor de analyse van eender welke functie in eender welke organisatie (Peterson & Jeanneret, 1997; zie ook: Gatewood & Feild, 2001; Bartram, 2008). Een PAQ-analyse levert kwantificeerbare data op. PAQ omvat een vragenlijst die door de functievervuller(s) wordt ingevuld, en valt daardoor eerder onder de categorie van de werknemersgeoriënteerde functieanalysemethoden (Peterson & Jeanneret, 1997).

De PAQ-vragenlijst omvat 189 items over taken en elementen van functies (Spector, 2006). Op grond van de elementen kan vervolgens een KSAO-profiel samengesteld worden. Door zijn gestandaardiseerd karakter is het mogelijk de PAQ te gebruiken voor de vergelijking tussen meerdere functies op zes onderscheiden functiedimensies en de corresponderende KSAO's. Die zijn (Peterson & Jeanneret, 1997; Spector, 2006):

- *information input*: Waar en hoe verkrijgt de functievervuller de informatie nodig voor de functievervulling?
- *mental proces*: Welke denk-, besluitvormings-, plannings- en informatieverwerkende activiteiten zijn noodzakelijk voor een goede functievervulling?
- *work output*: Welke fysieke activiteiten voert de functievervuller uit en welke instrumenten en gereedschappen hanteert hij daarbij?
- *relationships with other persons*: In welke mate vereist de functievervulling contacten met anderen?
- *work situation and job context*: In welke fysieke en sociale context wordt de functie uitgevoerd?
- *other job characteristics*: Welke activiteiten, omstandigheden of eigenschappen anders dan de hiervoor genoemde zijn van belang voor de functievervulling?

De informatie die een PAQ-analyse oplevert, laat vergelijkingen van functies over organisaties en arbeidsmarkten toe. Op basis van een PAQ-analyse kan een profiel samengesteld worden van de taken/elementen en KSAO's van een functie. Een profiel indiceert de percentielscore voor elk geanalyseerd element en KSAO van de functie.

Betrouwbaarheidstudies leveren voor de PAQ bevredigende resultaten op: de interbeoordelaarbetrouwbaarheid situeert zich tussen .80 en .90, de test-hertest-betrouwbaarheid tussen .70 en .80 (Peterson & Jeanneret, 1997). Opmerkelijk is dat de betrouwbaarheid niet varieert naargelang de gehanteerde informatiebron. De resultaten van een PAQ-analyse zijn even betrouwbaar, ongeacht wie de vragenlijst invulde: functieanalisten, functievervullers of hun leidinggevend. Wel zijn de laatste twee

groepen meer dan functieanalisten geneigd een hoge score te geven op de functiekenmerken (McCormick & Jeanneret, 1988). Naast de sterke punten van de PAQ, zoals standaardisatieniveau, vergelijkbaarheid en kwantificeerbaarheid, zijn ook enkele zwakkere punten te noemen (Gatewood & Feild, 2001):

(1) het accuraat invullen van de vragenlijst vereist een leesniveau dat hoger ligt dan dat, kenmerkend voor een middelbaar onderwijsniveau, en

(2) de PAQ identificeert veeleer werkgedragingen dan specifieke taken of activiteiten.

Indien men een functiebeschrijving maken met gedetailleerde informatie over taken, activiteiten en elementen, is het beter te opteren voor een andere methode van functieanalyse.

3.2 Functional Job Analysis

De *Functional Job Analysis* (FJA) (Fine & Wiley, 1971) hanteert zowel observatie als interviews met ervaringsdeskundigen als techniek voor dataverzameling. FJA leidt zowel tot een functiebeschrijving als een score op verschillende dimensies van functies en KSAO's (Bartram, 2008; Spector, 2006; Gatewood & Feild, 2001). Ook de FJA is een generieke methode. De FJA is overigens gebruikt door het *U.S. Department of Labor* (1977, 1991) om de *Dictionary of Occupational Titles* (DOT) samen te stellen. De DOT bevat de resultaten van functieanalyse van meer dan 20 000 functies. De gegevens in de DOT vormden een belangrijke input bij het opzetten van O*NET (zie verder).

Een FJA levert informatie over (1) *wat* een functievervuller doet, en (2) *hoe* een taak wordt uitgevoerd binnen een specifieke fysieke, mentale en sociale context (Gatewood & Feild, 2001). Een FJA focust met andere woorden sterk op taakniveau. Daarbij staan twee premissen voorop:

(1) Bij hun functievervulling hebben werknemers steeds in enige mate te maken met mensen (collega's, leidinggevers, klanten), data (informatie, meningen, ideeën) en dingen (machines of gereedschappen) (*people, data, things*). Bij de beschrijving van een specifieke taak binnen een functie dient de relatie tot deze drie componenten steeds in beschouwing genomen te worden.

(2) De taak die een functievervuller uitvoert in relatie tot mensen, data en dingen kan kwantitatief gemeten worden aan de hand van schalen.

Er bestaat geen enig juiste manier om een FJA uit te voeren (Gatewood & Feild, 2001). Soms zal een FJA gebruikmaken van data verkregen uit directe observatie door de functieanalist in combinatie met interviews met functievervullers. Soms wordt er gewerkt met groepsbijeenkomsten van functievervullers (als ervaringsdeskundigen), die onderling de taken van de desbetreffende functie identificeren en deze beoordelen op basis van voorgedefinieerde criteria. In het algemeen bestaat een FJA uit de volgende stappen (afhankelijk van doelstelling en omstandigheden kunnen bepaalde stappen overgeslagen worden, of andere stappen toegevoegd):

- 1 Het identificeren en selecteren van de functievervullers die bij de analyse worden betrokken.
- 2 Het specificeren van de output van de functie (bijvoorbeeld deelproduct, product, dienst).

- 3 Het identificeren van de taken binnen de functie. Aan de taakbeschrijving wordt uiterste zorg besteed. Er worden taakstatements geformuleerd die aangeven wie de taak uitvoert, welke activiteit concreet wordt ontplooid, wat het onmiddellijke resultaat is van die taak, welke instrumenten, uitrusting en hulpmiddelen worden ingezet en welke instructies gevolgd worden. De hierna volgende stappen worden toegepast op elk van de geïdentificeerde taken.
- 4 Het schalen van de taken, gebruikmakend van de *Worker Functions Scales* (voor een voorbeeld: Gatewood & Feild, 2001).
- 5 Het identificeren van de werkinstructies. Deze stap beoogt inzicht te krijgen in de mate waarin taken voorgeschreven zijn, dan wel aan de functie vervuller enige zelfstandigheid en beslissingsruimte wordt gelaten in de uitvoering van bepaalde taken. Voor het meten van de mate van prescription/discretion is de *Scale of Worker Instructions* ontwikkeld.
- 6 Het identificeren van werknemers kwalificaties. Daarbij worden de *Scales of General Education Development* (GED) gehanteerd.
- 7 Het identificeren van de persoonskenmerken. In deze stap wordt de persoonsspecificatie verder gedetailleerd. Er worden data verzameld met betrekking tot de KSAO's en eventuele andere vereiste persoonskenmerken.
- 8 Het afnemen van een vragenlijst. Hierdoor kan meer specifiek inzicht worden verkregen in de frequentie, belangrijkheid en kritische waarde van de afzonderlijke taken.

FJA hanteert een gestandaardiseerde systematiek en scoort hoog voor betrouwbaarheid (Gatewood & Feild, 2001). Daar staat wel tegenover dat een FJA relatief hoge kosten met zich kan brengen. De methode vereist immers een gespecialiseerde opleiding en training.

3.3 O*NET

Met behulp van vele A&O-psychologen ontwikkelt het *U.S. Department of Labor* sinds de jaren negentig van vorige eeuw het *Occupational Information Network* of O*NET (Dorsey, 2001). O*NET is een internet-based databestand (<http://online.onetcenter.org>) dat systematisch gestructureerde gegevens bevat over de functie- en persoonskenmerken voor 1 100 functiegroepen (Spector, 2006; Bartram, 2008). De gegevens in O*NET zijn door middel van een systematische methodiek verzameld en verwerkt en worden voortdurend geactualiseerd. Alhoewel de gegevens betrekking hebben op de Amerikaanse arbeidsmarkt, is het databestand, mede door zijn onmiddellijke beschikbaarheid, ook voor Nederlandse functieanalisten en selecteurs nuttig. Voor elke functie in het databestand is de informatie geordend volgens elf domeinen. De eerste zes daarvan zijn:

- 1 Taken (*tasks*)
- 2 Kennis (*knowledge*)
- 3 Vaardigheden (*skills*)
- 4 Bekwaamheden (*abilities*)

5 Activiteiten (*work activities*)

6 Werkomgeving (*work context*)

Drie domeinen - taken, activiteiten en werkomgeving - leveren de input voor de functiegeoriënteerde functieanalyse, en drie domeinen - kennis, vaardigheden en bekwaamheden - voor de werknemersgeoriënteerde functieanalyse. De andere domeinen bevatten interessante aanvullende informatie.

Duidelijke voordelen van O*NET zijn de toegankelijkheid van de data, de methodische verzameling en systematische verwerking ervan, de vergelijkbaarheid tussen functies en de uitgebreidheid van de informatie. Een nadeel voor de Nederlandse gebruiker is dat een deel van de informatie specifiek geldt voor de Amerikaanse arbeidsmarkt, en dat een accurate Engelse vertaling van de Nederlandse functiebenaming gevonden moet worden (een treinbestuurder noemt men in de VS bijvoorbeeld '*locomotive engineer*'). Uit onderzoek (Jeanneret & Strong, 2003) blijkt dat er een goede match bestaat tussen de informatie op O*NET en de resultaten van een PAQ-analyse. Er zijn meerdere betrouwbaarheidsstudies gedaan naar O*NET (zie Peterson & Jeanneret, 1997): bij een aantal van dertig beoordelaars (functievervullers op eenzelfde functie) bedroeg de interbeoordelaarbetrouwbaarheid doorgaans .90 of meer.

3.4 Critical-Incidenttechniek

Kritische incidenten zijn specifieke voorbeelden van efficiënt en inefficiënt gedrag bij vroegere of huidige functievervullers. Tijdens het individuele interview of de groepsdiscussie wordt een aantal incidenten beschreven die essentieel zijn voor het slagen of mislukken in de functie (zie tabel 4). Op deze wijze probeert men een idee te krijgen van de competenties die verantwoordelijk zijn voor het slagen of mislukken in een functie. De critical-incidenttechniek (CIT) wordt vooral toegepast om een aantal cognitieve vaardigheden, beslissingsstrategieën en attitudes te identificeren die moeilijk met traditionele methoden zijn te achterhalen (Bartram, 2008). De informatie die door deze techniek wordt verkregen, is niet alleen interessant om competenties te identificeren, maar levert ook materiaal op voor het construeren van simulaties en/of tests die tijdens de selectieprocedure kunnen worden gehanteerd.

TABEL 4

Voorbeelden van 'critical incidents'

Een positief kritisch incident voor een verkoper in softwaresystemen

"Vorig jaar probeerde ik software te verkopen aan een van de grootste banken. Ik wist dat ze geïnteresseerd waren, maar ze stelden een definitieve beslissing steeds uit. Elke week telefoneerde ik of schreef een korte brief. Daarbij probeerde ik niet de indruk te wekken dat ik hen duwde. Ik herinnerde hen eraan wat we konden bieden en dat we geïnteresseerd waren het product te leveren. Dat duurde zo'n drie maanden, maar uiteindelijk sleepte ik het grootste contract in de wacht dat ons bedrijf ooit heeft binnengehaald."

Een negatief kritisch incident voor een verkoper in softwaresystemen

“In een bepaalde situatie schatte ik de persoon met wie ik een afspraak had, totaal verkeerd in. Aan de hand van haar functietitel dacht ik dat zij vooral geïnteresseerd zou zijn in de technische aspecten van ons systeem. Tijdens die ontmoeting ga ik dus in op al de technische bijzonderheden van ons product. Hierbij zegt deze persoon niets en lijkt zij geïnteresseerd te luisteren. Na een half uur liet ik haar dus met een heleboel technische informatie achter, in de mening dat ik het goed had aangepakt. Naderhand hoor ik echter dat zij me voor een echte vakidoot hield. Zij wilde niet meer ingaan op een volgend gesprek. Zij dacht dat ik gewoon niet op een normale manier kon praten en dat ik een gebrek had aan communicatieve vaardigheden. In deze situatie heb ik de persoon dus volledig verkeerd ingeschat.”

De term ‘*critical*’ verwijst naar het feit dat in die situatie het geobserveerde gedrag een kritieke rol speelt in het bereiken van een bepaald resultaat. Elk *critical incident* bevat informatie over drie aspecten: (1) een beschrijving van de situatie die tot het incident leidde; (2) de acties of het gedrag van de belangrijkste figuur in het incident en (3) het resultaat van deze acties.

Anderson en Wilson (1997) beschrijven een fasen- en stappenplan voor het verzamelen en verwerken van *critical incidents* door middel van workshops met meerdere deelnemers. Andere methoden zijn interviews en de dagboekmethode. In elk van deze methoden spelen de ervaringsdeskundigen (SME’s) een belangrijke rol. Dit zijn personen die de functie erg goed kennen en ook de gelegenheid gehad hebben om mensen in de desbetreffende functie te observeren.

4 Betrouwbaarheid en validiteit van functieanalyse

De verschillende methoden voor functieanalyse hebben alle voor- en nadelen en zijn niet voor alle doelen geschikt. De keuze voor een specifieke methode dient weloverwogen te gebeuren. Levine et al. (1983) vroegen gespecialiseerde functieanalisten de effectiviteit van zeven methoden van functieanalyse te beoordelen in het licht van elf uiteenlopende doelstellingen. Elke methode bleek beter geschikt voor sommige doelstellingen, maar niet of minder geschikt voor andere. *Functional job analysis* bleek voor de meeste doelstellingen geschikt. Wil men veel informatie verzamelen omtrent taken en elementen, dan ligt het voor de hand eerder voor de *FJA* te opteren dan voor de *PAQ*. Het is dus noodzakelijk eerst de doelstellingen te expliciteren en vervolgens de best passende methode van functieanalyse te kiezen.

Levert de huidige praktijk van functieanalyse ons nu ook meer en betere informatie over kritische functiekenmerken en KSAO’s dan het gezonde boerenverstand? Betrouwbaarheids- en validiteitstudies bieden meer inzicht in de kwaliteit van het instrumentarium bij functieanalyse.

Peterson en Jeanneret (1997) stellen vast dat er nog maar weinig validiteitstudies zijn uitgevoerd op het terrein van functieanalyse en pleiten voor grotere inspanningen door A&O-psychologen op dat vlak. De resultaten van de wel beschikbare validiteitstudies geven geen sluitende zekerheid over de vraag of

instrumenten van functieanalyse wel meten wat ze beogen te meten. Zo vergeleken Smith en Hakel in een studie uit 1979 de PAQ-scores van gespecialiseerde functieanalisten met die van universiteitsstudenten. De studenten kregen naast de functiebenaming slechts summiere schriftelijke informatie over de desbetreffende functie. De functieanalisten voerden diepte-interviews uit met de functievervullers. De correlatie tussen de PAQ-scores van beide groepen was verbazingwekkend hoog. Smith en Hakel (1979) besluiten hieruit dat we allen voorgevormde noties over functies hebben en dat functieanalisten (ondanks hun specialisatie en meetinstrumentarium) zich klaarblijkelijk door die voorgegeven noties laten leiden. Anderen, zoals Cornelius, DeNisi en Blencoe (1984), trekken optimistischere conclusies uit vergelijkbaar onderzoek: studenten beschikken over accurate kennis van bepaalde functies en kunnen dus accurate informatie verschaffen, maar functieanalyse door getrainde functieanalisten levert meer informatie op.

Volgens Spector (2006) levert de vergelijking van de resultaten van functieanalyse uitgevoerd door verschillende agenten en met verschillende technieken, het beste bewijs voor de validiteit ervan. Zo bestudeerden Spector, Brannick en Coover (1989) negen studies waarin de resultaten van functieanalyses, gebruikmakend van verschillende bronnen/agenten en technieken, werden vergeleken. De gerapporteerde correlaties tussen de verschillende bronnen/agenten en technieken lag tussen .47 en .94. Dergelijk onderzoek ondersteunt de stelling dat functieanalyse bruikbare en valide informatie oplevert, maar dat die informatie vertekend en imperfect kan zijn als gevolg van menselijke fouten. Sanchez en Levine (1994) trachten in hun studie de resultaten van functieanalyse te verbeteren door de functievervullers intensief te trainen in hoe hun functie te analyseren. Dergelijke trainingsinspanningen leveren echter slechts gedeeltelijk resultaat op. Spector (2006) besluit dat training van beoordelaars en verbetering van het beschikbare instrumentarium voor de toekomst van functieanalyse van belang is, maar dat intussen functieanalyse nut heeft in selectieprocessen. Voor de toekomst van functieanalyse is het overigens van belang ook beter zicht te krijgen op de predictieve validiteit. Heeft bijvoorbeeld het bepalen van selectiecriteria op grond van informatie uit functieanalyse tot gevolg dat meer succesvolle werknemers worden aangeworven dan wanneer dat niet het geval was geweest?

De resultaten van betrouwbaarheidsstudies zijn bemoedigender, ook al blijft op dit vlak waakzaamheid geboden. Dierdorff en Wilson (2003) vatten in een omvangrijke meta-analyse de resultaten van 46 studies naar de betrouwbaarheid van verschillende (deductieve) instrumenten voor functieanalyse samen. Voor de test-hertest betrouwbaarheid vonden zij een gemiddelde correlatie van .83. De interbeoordelaarbetrouwbaarheid lag wat lager. Afhankelijk van het type beoordelaar (ervaringsdeskundigen versus functieanalisten) en de gehanteerde beoordelingsdimensie situeerden de correlaties zich tussen .48 en .81.

We komen tot slot terug op de vraag naar de rol van functieanalyse in het selectieproces, die we in de inleiding al aan de orde stelden. Het moge inmiddels duidelijk zijn dat functieanalyse alleen optimale resultaten oplevert als er voldoende tijd en geld in wordt geïnvesteerd. Dergelijke investeringen zijn voor organisaties alleen te verantwoorden als er een groot nut van te verwachten is. Functieanalyse is vooral nuttig wanneer in het kader van de gekozen organisatiestrategieën functies als constanten of als gegeven worden beschouwd en de organisatiecontext – bijvoorbeeld een relatief stabiele afzetmarkt met weinig veranderingen in productietechnologie – met een dergelijke strategische oriëntatie in overeenstemming is te brengen. Binnen een dergelijke context en vanuit een dergelijke strategie is efficiëntie onder meer te behalen door de meest geschikte persoon voor de gegeven functie te selecteren (*“the right person for the job”*). De succesvolle uitvoering van de functie vormt dan het primaire criterium in het selectieproces. De predictoren steunen in hoge mate op de persoonsspecificatie resulterend uit de functieanalyse. De input van functieanalisten is voor selecteurs onontbeerlijk. De kwaliteit van de besluitvorming ten aanzien van de selectie hangt nauw samen met de kwaliteit van de uitgevoerde functieanalyses en investeringen daarin kennen een hoge ‘*return*’.

De laatste decennia ervaart het merendeel van de organisaties echter opeenvolgende veranderingen: markten zijn voortdurend in beweging, producten dienen continu vernieuwd of verbeterd te worden, er komen regelmatig nieuwere, efficiëntere productiesystemen beschikbaar enzovoort. In samenhang daarmee verandert de aard van het werk sterk. Omdat organisaties qua structuur en werkwijze veranderlijker, flexibeler zijn geworden, is ook het uit te voeren werk lastiger onder te brengen in stabiele, voorgegeven functies. Het ‘werk’ is steeds minder op te vatten als een set van voorgeschreven taken gebundeld in een functie, maar meer als een veranderlijk geheel van doelen, opdrachten en verantwoordelijkheden gebundeld in een ‘rol’ (Bartram, 2008). Expliciet is dan nog wel ‘wat’ gedaan moet worden, minder ‘hoe’ dat gedaan moet worden. En ook los van die omgevingsontwikkelingen is een trend merkbaar om taken minder rigide en routinematig voor te schrijven (*prescription*), maar de concrete werkwijze over te laten aan de medewerker zelf (*discretion*), waarbij die achteraf feedback krijgt over zijn prestaties. Routinematige functies waarvan de taken nog wel strikt voorgeschreven kunnen worden, komen vaak het eerste in aanmerking voor automatisering of *outsourcing* naar opkomende economieën met een voldoende reserve aan goedkope arbeidskrachten.

Door hun strakke focus op een gegeven set van voor te schrijven taken gebundeld in een functie dreigen de gangbare methoden van functieanalyse te moeten inboeten aan effectiviteit. In het vakgebied is dan ook een trend merkbaar om ‘*functieanalyse*’ verder te ontwikkelen tot ‘*werkanalyse*’ of ‘*work profiling*’ (Bartram, 2008). Het hoofddoel is nog steeds te komen tot een omschrijving van de kwaliteiten waarover een medewerker moet beschikken om het werk optimaal te kunnen uitvoeren, maar de focus ligt minder bij taken en meer bij de met het werk verbonden rollen.

Maar of het nu gaat over functieanalyse dan wel werkanalyse, de rol ervan in het selectieproces blijft afhankelijk van de strategische doelen van de organisatie en is dus voorwerp van strategische keuzen. Twee voorbeelden illustreren dat nader. Ten eerste kan er op organisatieniveau voor gekozen worden om niet voor

functies, maar voor loopbanen of werkteams te werven. Een criterium als ‘succesvol presteren in de functie’ is dan minder geschikt of dient aangevuld te worden met criteria als het ‘succesvol doorlopen van een loopbaan’ of het ‘succesvol functioneren in een werkteam’. In het selectieproces zullen dan naast de taakgerelateerde ook andere predictoren gemeten moeten worden. Bij de selectie van teamleden zullen ook andere predictoren beoordeeld moeten worden zoals de bereidheid zich voortdurend verder te ontwikkelen, aanpassingsvermogen of de beschikking over sociale en communicatieve vaardigheden. En in het geval een organisatie ervoor opteert om medewerkers voor loopbanen te rekruteren, dan werft men niet voor een specifieke functie, maar voor een reeks functies die logisch aaneengeschaakt een loopbaan vormen. Kandidaten stromen bijvoorbeeld binnen op een juniorpositie, maar dienen binnen afzienbare tijd door te stromen naar een van de hogere functieniveaus. Tenzij de organisatie veel wil investeren in bijkomende opleidingen en trainingen van de medewerker, is het raadzaam kandidaten te screenen op hun doorgroeipotentieel. In ieder geval kan bij het bepalen van de selectiecriteria niet alleen rekening gehouden worden met de persoonsspecificatie behorende bij de functie waarvoor in de eerste plaats geworven wordt, maar gedeeltelijk ook met de vereiste KSAO’s voor de functies die zich daarboven situeren.

Het tweede voorbeeld betreft de rol van functieanalyse in het realiseren van een goede fit tussen de persoon en de functie, de Person-Job (P-J) fit (zie hoofdstuk 3). Een goede P-J fit bevordert de prestaties, motivatie en tevredenheid. Functieanalyse kan een bijdrage leveren aan het realiseren van een goede P-J fit door een ‘juiste’ persoonsspecificatie aan te leveren waarvan vervolgens de predictoren worden afgeleid, maar draagt tegelijk ook het risico in zich dat op een eenzijdige manier over de P-J fit wordt gedacht; namelijk dat bij de gegeven functie de meest geschikte medewerker wordt gezocht (de ‘*hire people to fit the job*’-strategie). Bartram (2008) noemt daarnaast echter nog twee alternatieve strategieën om de P-J fit te optimaliseren. In de ‘*change people to fit the job*’-strategie wordt ervoor gekozen om minder geschikte kandidaten of medewerkers bijkomende scholing en training te geven zodat ze de vereiste, maar nog ontbrekende KSAO’s kunnen verwerven. En tenslotte is er nog de ‘*change the job to fit the people*’-strategie. Aan deze strategische optie wordt in veel organisaties voorbij gegaan. Nochtans kan een optimalisering van de P-J fit evengoed, misschien zelfs effectiever, gerealiseerd worden door aanpassingen in functie- en organisatie(her)ontwerp (zie: Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2008). Functies zijn het resultaat van organisatorische keuzen over de indeling en opsplitsing van processen in onderdelen en functies. Die keuzen worden uiteraard mede beïnvloed door omgevingsontwikkelingen zoals: de beschikbaarheid van bepaalde arbeidskrachten op de arbeidsmarkt en de gebruikte productietechnologie. Maar steeds bestaat er binnen de organisatie ook speelruimte ten aanzien van de inrichting van werkplekken en functies. Voor het succesvol presteren van de organisatie is het soms noodzakelijk de traditionele zienswijze ‘voor een gegeven functie de meest geschikte kandidaat zoeken’ om te draaien tot ‘voor geschikte en veelbelovende kandidaten passende functies ontwerpen’.